

Gestión del Conocimiento y Factor Humano en Bibliotecas: Una convergencia necesaria

Leslie Villanueva Flores

Bibliotecóloga

Lic. Ciencias de la Documentación

Postítulo Gestión RR.HH

Magíster en Gestión Cultural ©

Policía de Investigaciones de Chile

E-mail: villanuevaflores@gmail.com

“Empresa que no cambia, no crece, empresa que no crece muere”

Federico Bentin Mujica, 1950.

Resumen:

El interés en la gestión del conocimiento ha crecido exponencialmente en los últimos años, poniendo de manifiesto múltiples oportunidades en el campo de acción de las unidades de información, específicamente en el trabajo cotidiano del profesional bibliotecario; sin embargo, el punto de partida para lograr el desafío de desarrollar ventajas competitivas innovadoras en las bibliotecas, nace de la potenciación y correcta gestión de los recursos humanos, donde factores tales como, la comunicación, integración de equipos y por sobretodo, motivación y autoestima profesional; son fundamentales a la hora de revitalizar al personal en beneficio de la organización.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento – Bibliotecología - Recursos Humanos

Antecedentes

En tiempos en que la velocidad del cambio se hace cada vez más rápida, las bibliotecas han debido readecuar sus recursos para evolucionar acorde a las nuevas necesidades de la organización como la de sus usuarios. En este contexto, la Gestión del Conocimiento (GC) ingresa a nuestro mundo con el fin de desarrollar capacidades y ser una fuente de ventajas competitivas para la organización.

En 1995, Ikujiro Nonaka junto con Hirotaka Takeuchi, publican la obra *The Knowledge creating company*, en donde se enfoca y vislumbra a la GC como "un conjunto de procedimientos, tanto tecnológicos, estructurales e institucionales, orientados a la adquisición, administración, producción, transferencia y distribución del conocimiento en un entorno colaborativo cualquiera sea su propósito o misión". Hoy en día, la gestión del conocimiento es cada vez más importante para el desarrollo de las capacidades organizativas, lo que implica, sin duda, un aprendizaje tanto individual como colectivo.

Para la Lcda. María Sánchez Rivera (2004), la misión de la Gestión del Conocimiento obedece a "la creación de un ambiente en que el conocimiento y la información disponible en una organización, sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones". Complementando esta definición, podemos inferir que la GC se refiere al cambio en los principios de las personas, donde existe un cambio de paradigma "conocimiento que poseo es poder" a "compartir el conocimiento es poder que beneficia a todos".

La CG se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante
que poseen las organizaciones: las personas

A partir de los conceptos anteriores, Gestión del Conocimiento significa transformar el capital intelectual de la empresa en valor duradero para la organización (saber), respetando la diversidad de inquietudes y pensamientos de los empleados. Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2006), mencionan por su parte que esta gestión involucra necesariamente tres etapas para lograr una real ventaja competitiva:

Crear conocimiento que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer.

Compartir conocimiento, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento.

Aplicar conocimiento, que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización.

Así mismo, María Lourdes Flores de la Fuente (2003) señala los principales indicadores de eficacia producida por la Gestión del Conocimiento:

A nivel de productividad:

- Incremento en los niveles de satisfacción al usuario
- Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos
- Crecimiento de la base del conocimiento aplicado.
- Elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información requeridos
- Incremento de la participación en el mercado
- Reducción de costos en la prestación del servicios
- Reducción de los tiempos de respuesta a las demandas

A nivel de recursos humanos:

- Incremento del índice de empleados satisfechos
- Incremento cuanti/cualitativo de las comunicaciones
- Crecimiento de los índices de liderazgo
- Retención de los empleados
- Incremento en los índices de motivación
- Crecimiento de la base del conocimiento, entre otros.

Como es posible analizar, un nivel de productividad alto y un aprovechamiento de la Gestión del Conocimiento, va directamente relacionado con el bienestar y motivación del personal que pertenece a la organización, no se puede esperar obtener ventajas competitivas, sino se trabaja en lo medular que radica en el factor humano.

En contraposición de lo anterior, actualmente aún existen organizaciones que limitan el aprendizaje de los trabajadores, bajo una administración burocrática – weberiana, caracterizadas por:

- Liderazgo autoritario
- Nula participación de los trabajadores en la toma de decisión
- Cultura de ocultación de errores.
- Impersonalidad en las relaciones
- Racionalidad en la división del trabajo
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

Lo anterior, provoca un estancamiento en el proceso de Gestión del conocimiento en cualquier organización, es por ello, la importancia de un cambio de mentalidad y gestión de los directivos y grupos de trabajos con respecto a los beneficios que puede traer la GC, dejando de lado prácticas que actualmente retroceden a la empresa y la sitúan en un nivel arcaico.

Actualmente las bibliotecas no aplican la Gestión del Conocimiento, por diversos factores, tanto de desconocimiento, administraciones rígidas, falta de herramientas y desmotivación de su personal, etc. Si nos ponemos a pensar que tipo de instituciones recogen tantos recursos y poseen entornos propicios para ello, nos encontraremos en que las bibliotecas son una de las pocas que reúnen estas características, es por ello, que la aplicación de la Gestión del Conocimiento es cada vez más trascendental, y su implementación representa un magno desafío que involucra a todos los procesos de las unidades de información y principalmente al personal.

No olvidemos que las Bibliotecas y bibliotecarios, son per se protectores y difusores de la memoria colectiva de las organizaciones trabajando a diario en recopilar, organizar, procesar, mantener y difundir en la comunidad, el conocimiento. Por ello, el valor estratégico queda altamente demostrado en su función.

Introducir un programa de gestión del conocimiento hoy en día en una biblioteca de cualquier índole, significa gestionar un cambio cultural que implica una transformación substancial hacia una cultura colaborativa, democrática, innovadora y de aprendizaje.

Las “Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba” (2004), señalan que: “Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos... el nuevo enfoque gerencial permite a la dirección de las organizaciones conocer realmente el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y prepararse para el futuro no solo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige.” En este sentido, se debe poner énfasis en el fomento de una formación sólida de los profesionales de la información, que sean capaces de crear, transmitir y utilizar conocimientos que genere un valor *real* en las organizaciones. Para llegar a este punto, se hace necesario que las áreas directivas de las unidades de información trabajen en asumir prioritariamente su rol de potenciación, motivación y capacitación del personal en su línea estratégica, poniendo en práctica la cultura de la colaboración.

Para lograr una cultura de colaboración, es menester un cambio cultural de la organización, que desarrolle en todos los trabajadores la capacidad de aprender, innovar y prosperar, tener triunfos y fracasar, basados en quiénes son como personas y en quiénes desean convertirse en un futuro. Solo así se estará en condiciones de emprender con éxito la gestión del conocimiento. Al respecto, el diagnóstico, es sin duda el punto de inicio para implementar cambios y revitalizar así las unidades de información, para ello, se debe redefinir el panorama de trabajo, detectar problemas, y proponer soluciones; reforzando ante todo la inclusión del personal en los objetivos organizacionales.

Cómo Iniciar la Cultura Colaborativa en GC

Actividad	Flujos de Participación	Resultado
Preparación: informar e instruir al personal de forma presencial acerca de la GC ¿Qué es? ¿Cómo los afecta? ¿Qué beneficios tiene para ellos como para la organización en sí?, etc.	Todo el personal de la unidad.	Introducir al personal en la GC de la forma más completa posible e invitarlos al cambio.
Indagación: entrevistar grupalmente y en conjunto a los trabajadores sobre aspectos de la cultura que debiliten el clima laboral, la colaboración y participación. <u>Recaltar el objetivo positivo de la GC</u>	Directivos hacia personal de la Biblioteca	Obtener información precisa de los intereses, para definir que conductas, intereses y estímulos habrá que introducir para afirmar la integración de la nueva cultura.
Consenso: sobre las necesidades personales y de la organización y de que forma se procederá a crear e implantar soluciones y estrategias.	Todo el personal de la unidad.	Que todos los funcionarios acepten y participen en el re-diseño de procesos en pos de su bienestar personal y profesional.
Planificación: Iniciar el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlas.	Todo el personal de la unidad.	Reforzar en la cultura de la organización, la importancia del plan de acción, haciendo énfasis en el trabajo colaborativo.
Liderazgo: Identificar y potenciar a los líderes en las diferentes áreas de la organización.	Todo el personal de la Biblioteca.	Lograr a través de los líderes más cercanía y compromiso de aprendizaje firme y consciente del personal para con la empresa y viceversa.

Acciones Concretas para Estimular la Gestión del Conocimiento:

Programas de Formación Permanente:

Si bien el entrenamiento/capacitación del personal funcionario de la biblioteca, conlleva costos - a veces altos- para las organizaciones que las llevan a cabo, sin duda, representa un eslabón importante en el proceso de GC, ya que un personal que se encuentre bien especializado en áreas relativas a la bibliotecología, documentación, tecnologías como en otras áreas, facilitará el aprendizaje y por ende el crecimiento. Para ello, la oferta del mercado académico de cursos actualmente es amplia y en diversas modalidades de estudio.

Potenciación del Trabajo en Equipo:

Para gestar de una forma más completa el propio conocimiento trasmitiéndolo hacia otros, es imprescindible crear instancias de trabajo conjunto, ya sea reuniones sistemáticas, formales e informales de forma periódica, que se transformen en un acto cotidiano y no provoquen síntomas de ansiedad en los empleados cada vez que se planifiquen.

Mejoramiento de los Canales de Comunicación

Para llevar a cabo una optimización de los canales de comunicación existentes y/o crear otros nuevos, más eficientes y participativos que involucren a toda la comunidad funcionaria de la biblioteca. Existen variadas y simples formas, tales como: manuales, revistas institucionales, cartas, actividades de recreación, etc. Estas mejoras se verán reflejadas en empleados con más posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y sentirse valorados; cuya imagen se proyecta ante los usuarios y la organización en sí.

Una forma más ligada a las Tecnologías y a la globalización, es utilizar medios donde el personal ya se siente cómodo de expresarse y compartir conocimiento. Algunas de las formas más utilizadas son:

- Facebook
- Newletters
- Foros
- Blog
- Intranet

Motivación:

Hoy en día las tendencias modernas de la administración, se han referido al denominado espíritu corporativo o místico de la empresa, que busca involucrar al individuo trabajador en un conjunto de principios y normas que son el fundamento a partir del cual se desarrollan las políticas de convivencia y productividad de la empresa.

Variadas son las formas en que se puede motivar y hacer que las personas produzcan más y se sientan bien. Hoy podemos entender a la motivación como todas las condiciones internas de una persona, tales como anhelos, deseos o impulsos que la activan o la conducen a algo (Donelly, 1995). En este sentido, el papel que desempeña la motivación es crucial, sin motivación es muy difícil lograr progresos reales y efectivos.

En la actualidad se piensa que el desempeño de una persona está determinado por dos tipos de variables y que son: las habilidades o destrezas y la motivación. Ambas deben operar juntas para una mayor productividad. Una persona con muchas habilidades y muy motivada, será mucho más eficiente que una persona igualmente motivada, pero desprovista de habilidades. Por consiguiente, los efectos de cada una de estas variables (habilidades y motivación) en el desempeño de una persona, dependerán de la cantidad que exista de la otra.

Existen variadas maneras de motivar al personal: dedicando tiempo e involucrando a los funcionarios en las metas de la organización, fomentando la autonomía y la innovación, alabando propuestas y éxitos en tareas emprendidas, estableciendo alianzas y fundamentalmente siendo agradecido(a).

Compartir las Best-Practices (mejores prácticas):

Se recoge el mejor método disponible para realizar una tarea o actividad, contiene las recomendaciones necesarias para comenzar a trabajar con la certeza de que se está siguiendo el camino correcto. El objetivo principal es fomentar la integración de conocimiento desde lo(s) empleado(s) hacia para todo el sistema.

Incentivar la Participación en Actividades de Colaboración Profesional:

Congresos, conferencias, seminarios, etc. no tan sólo en un rol de asistente, sino además de ponentes, produciendo como resultado un incremento en el conocimiento y experiencia que es aprovechado para el propio contexto. En relación a esto, la participación en asociaciones profesionales, de igual forma es trascendente al estrechar lazos de apoyo y contribución, ya que, sólo en la medida en que el cuerpo bibliotecológico este unido y a la par provocará consolidar la profesión, brindar más motivación y dar pie a innovaciones en servicios y crecimiento profesional de cada individuo.

Respaldar y Motivar la Publicación de Investigaciones y Experiencias

Más allá de la importancia de “publicar” en sí, esta actividad ayuda a crecer como investigadores y como seres humanos. Las personas que poseen el interés de difundir su trabajo muestran una actitud positiva, proactividad y un interés especial en un área de la Bibliotecología. Al transmitir un conocimiento que se considera importante para el desarrollo de la disciplina, realiza un estudio y análisis acabado del tema elegido, lo cual lo transforma en una persona más informada y con más herramientas a la hora de compartir su conocimiento. De la misma manera, se incrementan los factores de autoestima, satisfacción personal y reconocimiento.

Estimular la Creatividad:

Muchos estudios han demostrado que los estímulos intrínsecos, como por ejemplo la felicitación por realizar un buen trabajo, tiene mucho más resonancia que aquellas recompensas extrínsecas, tales como premios o dinero para estimular la creatividad.

Las personas tienden a obtener mayor satisfacción cuando “crea” algo, más que trabajar sobre la idea de otras personas. Acciones tales como: tener la mente abierta a nuevas ideas, fomentar tiempo para pensar, crear los espacios físicos aptos para el trabajo de que los empleados, entre otros., son propicias para fomentar la creatividad en las organizaciones.

Consideraciones finales

El factor humano en la Gestión del Conocimiento, si bien es la base para su funcionamiento, pertenece a todo un sistema de procesos que deben ser implantados para la correcta sinergia del conocimiento en las empresas.

En el pasado fue conocida la frase “que las personas pasan y las organizaciones quedan”, hoy podemos desarrollar más la idea agregando que “las personas pasan y dejan un legado, que hace crecer a las empresas”.

El considerar como parte elemental de los activos de una organización a las personas que se desempeñan en ellas, permite otorgar un profundo énfasis al sustento de su cultura, su dinamismo, su forma de enfrentar nuevos desafíos y aprendizaje. Lo anterior, abre nuevos cuestionamientos y desafíos acerca de cómo readecuar nuestro perfil profesional Bibliotecario, en la reestructuración de los planes de formación de nuevos profesionales de la información en las escuelas de Bibliotecología de la región, cómo nos proyectamos al futuro y si ese futuro va encaminada hacia la Gestión del Conocimiento. Cambios que son necesarios para levantar con innovación y creatividad nuestro campo de acción, salir del encasillamiento profesional y motivarnos a cumplir con proactividad y dinamismo nuestro rol de agentes de desarrollo cultural.

Bibliografía

Agencia de Información para el desarrollo. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. República de Cuba. (2004) Bases para la introducción de la Gestión del conocimiento en Cuba. Ciudad de La Habana.

Andreu, R.; Sieber, S. (2000), La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje, Economía Industrial.

Arriola Navarrete, O. (2006) Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad. Buenos Aires: Alfagrama.

Bueno, E. (2002): El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18,n.º 2/3, 157-176.

Canals Parera, A., Pérez Gutiérrez, M. (2001). Hacia la gestión del conocimiento. La Vanguardia. Extraído el 24 de agosto de 2010 desde http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/canals/canals_imp.html

Castells, M. (2000). La era de la información. Vol. 1. La sociedad red, alianza Madrid.

Cinco Días. Qué aportan a la empresa las redes internas. Revista 'Emprendedores'. Extraído el 15 de septiembre de 2010 desde <http://www.emprendedores.cl/articulos/mg32.htm>

Davenport, Thomas O. (2000) Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ed. Gestión 2000.

Davenport, T.; Prusak, L. (2001): Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.

Donelly J.,Gibson,J., Ivancevich,J. (1995) Fundamentos de dirección y administración de empresas. Bogotá: Mc GrawHill.

Flores De la Fuente, M. (2003) Gestión del conocimiento y bibliotecas: un reto impostergable para un pleno desarrollo. Trabajo presentado en V Jornadas bibliotecológicas – Colegio de Bibliotecarios, Costa Rica.

Sánchez Rivera, Ma. (2004) La gestión del conocimiento un nuevo paradigma para el sistema de bibliotecas públicas en Cuba. Trabajo presentado en el I foro social de información, documentación y bibliotecas, Buenos Aires.

Middleton, M. (1999). De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo. El Profesional de la Información. 8,10-17.

Morales M. Ecología de la cultura-aprendizaje y cambio organizacional. Extraído el 10 octubre de 2010 desde <http://www.ingenieriasocial.net/archivos/articuloculturayapren4.pdf>.

Nonaka, I, Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company New York: Oxford University Press.

Pedraja-Rejas I., Rodríguez-Ponce,E., Rodríguez-Ponce,J. (2006) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. Interciencia, 31,570-576.

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. México: C.E.C.S.A.

Rodríguez Calvo M, León Santos M. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed 200614(2). Extraído el 15 de septiembre de 2010 desde http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm

Shanhong, T. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. IFLA Council and General Conference. 66 (2000) Extraído el 10 octubre de 2010 desde <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>